

学校编码: 10384

学号: X2005155125



分类号_____密级_____

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

M 医药公司薪酬方案设计探讨

A Study on Design of the Compensation
Systems for M Medical Company

郭校红

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2010 年 2 月

论文答辩日期: 2010 年 4 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2010 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

摘 要

随着医药卫生体制改革的深入发展，新医改政策的推进，医药行业欣欣向荣，发展迅猛。医药市场愈活跃，越来越多的中小医药批发企业涌现出来，医药公司的发展水平，与人民群众身体健康密切相关。

药品由生产企业生产出来，再由医药公司销售给药店或医疗机构，患者从药店或医院方能购买到药品，医药公司责任重大。M 医药公司新创立近三年，主要从事药品批发业务，业务发展较为迅速。然而其管理水平不理想，尤其薪酬管理水平，员工非常不满。本篇论文拟用现代人力资源管理理论对其薪酬方案进行设计，使其符合公司发展战略需求。

首先，论文从新创医药公司的背景和意义展开，阐述著文之原因。其次，以薪酬相关理论为依据，对 M 医药公司薪酬制度现状进行解剖分析，并做了一份问卷调查，发现问题，分析问题。从而设计 M 医药公司薪酬方案，并对 M 公司薪酬的方案提出一些匹配举措。后通过问卷调查，对设计的薪酬进行检阅，调查结果表明，这样的设计是合适的。公司愈发展，薪酬要与时俱进，逐步调整，为公司发展保驾护航。

相信本文的研究成果，对于中小医药批发企业有明显的指导和借鉴意义，同时也为全国众多的中小企业的发展提供了典型案例，供分析研究。

关键词：薪酬；方案；设计

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Following the in-depth development of the national medical and health systems reform and the further implementation of the new medical policies, the medical industry grows rapidly. The active medical market has brought about more and more medium-and-small scale medical wholesale businesses. As we understand the development level of the medical company is closely related with public health.

When produced by the manufacturer the medicine will normally goes to the medical company who bears huge responsibilities in selling them subsequently to a pharmacy or a hospital, which is the place where the patients may normally purchase medicine from. Having been established for three years, the 'M' medical company who mainly engaged in wholesale business of the medicines enjoyed a rapid growth in recent years. But on the other hand, its poor management, especially the compensation system has resulted in a very low employee satisfaction level of the company. By implementing the theories of the modern human resources, the paper would re-design the current compensation systems in an effort to meet with the company's development strategy.

Firstly the paper introduces the background of the newly established company. Secondly based on the relevant compensation theory a survey was conducted in order to identify and determine the problems. The new salary scheme is designed accordingly as well as various implementation measures. Later feedbacks received on the new compensation systems validate the actions taken. The paper concludes that the company's compensation systems should be adjusted or reviewed progressively to be in line with the development of the business.

It's believed the study results of this paper would provide the medium or small sized medical companies with guidance for their additional references. Furthermore, as a typical case study, it would inspire the various medium or small sized companies in China in their future development when using this for analysis or research.

Keywords: Compensation, Scheme, Design

厦门大学博士论文摘要库

第 一 章	导
论.....	1
第 一 节 研 究 的 背 景 和 意 义.....	1
第 二 节 论 文 的 结 构.....	2
第 二 章 薪 酬 相 关 理 论 概 述.....	4
第 一 节 薪 酬 概 念 及 其 构 成.....	4
第 二 节 薪 酬 设 计 的 原 则.....	7
第 三 节 薪 酬 设 计 的 流 程.....	9
第 三 章 M 公 司 薪 酬 制 度 现 状 与 问 题 分 析.....	11
第 一 节 公 司 介 绍.....	11
第 二 节 M 公 司 薪 酬 制 度 现 状 与 问 题 分 析.....	13
第 四 章 M 公 司 薪 酬 方 案 设 计.....	16
第 一 节 岗 位 分 析 与 评 估.....	16

第二节 薪酬状况调查及数据收集	23
第三节 薪酬构成的设计	24
第五章 M 公司薪酬方案实施的匹配举措与实施效果	33
第一节 M 公司薪酬方案实施的匹配措施	33
第二节 M 公司薪酬方案实施的效果分析	35
第六章 结论	38
主要参考文献	4
6 后记	
	48

Contents

Chapter1 Introduction.....	1
Section1 Background and significance of tThe research.....	1
Section2 Structure of the thesis.....	2
Chapter2 Summary of compensation theories concerned.....	4
Section1 The conception of compensation and its constituents	4
Section2 The principle on the compensation design.....	7
Section3 Procss oOn the oompensation design.....	9
Chapter3 Current situation and analysis of the problem of compensation	
in M company.....	11
Section1 Company instruction.....	11
Section2 Current situation and analysis of the problem of compensation	
in M company.....	13
Chapter 4 Design of compensation of M company.....	16
Section1 Job analysis and evaluation.....	16
Section2 Survey of the current compensation situation and data analyzing...23	
Section3 The design of compensation constitute.....	24
Chapter 5 Supporting measures and effort of these measures of	
compensation of M company.....	33
Section1 Supporting measures of compensation of M company.....	33
Section2 Analyze the effort of these measures of compensation.....	35
Chapter 6 Conclusion.....	38
Main reference.....	46
Remark.....	48

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 导论

第一节 研究的背景和意义

医药行业涉及国民健康、社会稳定和经济发展，是国家特种管理行业。目前，我国医药流通行业还处于从计划经济向市场经济过渡时期，国家宏观调控政策的引导和市场准入条件的放宽，加上地方政策的保护等多种原因使大量医药商业企业产生并生存下来。目前我国的医药批发企业近 1.7 万家^[1]，由于企业数量众多，规模也就很小。在 1.7 万家批发企业中，年销售额超过 2000 万元的只有 800 余家，不到总数的 5%；前 3 大的医药商业企业的市场份额为 18%，前十大批发商的年销售额之和也仅占批发行业总销售额的 27.7% 左右，而在同一时期，美国市场前 3 大医药流通企业的市场份额为 96%，日本市场前 3 大医药企业的市场份额为 67%。此外，竞争加剧导致整个医药流通行业的毛利率持续下降，例如，我国大型医药批发企业的毛利率下降到 6%，净利率只有 0.63%，而对于规模较小的医药商业企业而言，则更是如此。

企业之间的竞争归根到底是人才的竞争，面对众多的医药商业企业，中小医药销售企业如何在激烈的竞争中生存下来，并谋求更大发展，在很大程度上取决于公司人力资源管理：吸引人才，激励人才，留住人才。薪酬管理是企业人力资源管理的一个重要组成部分，是激发员工积极性的一个非常重要的因素。对企业来说，薪酬制度是一把“双刃剑”，使用得当能够吸引、留住和激励人才，可以卓有成效地提高企业的实力和竞争力，而使用不当则会给企业带来危机。合理科学的薪酬激励制度对内关系到能调动员工的积极性和合理控制企业的人力成本，对外则关系到企业在市场上的地位，以及能否留住和引进更多的优秀员工。

M 公司是一家小型的医药销售企业，注册资金 500 万元人民币。公司主要

^[1]数据来源：中国医药商业协会市场综述，<http://www.capc.org.cn/sczsList.asp>。

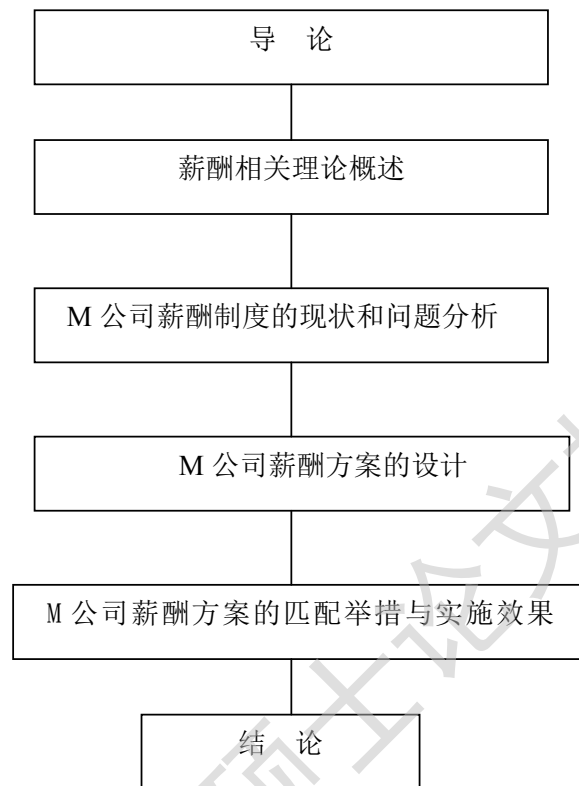
经营中成药、中药材、中药饮片、抗生素及其原料药、化学药及原料药、生化药品、生物剂、预包装食品、医疗器械等的批发与销售。2007 年 7 月注册成立厦门市，2009 年销售收入 3312 万元，截止 2009 年 12 月 31 日员工有 35 人。随着医改的不断深入，该行业的竞争越来越激烈；另一方面，医改也给医药批发零售企业带来的很大的机遇，对医药商业行业的盈利模式产生重大影响。目前，公司的薪酬方案还存在着结构不合理，内部不公平，对外无竞争力的缺陷，严重影响到公司的进一步发展，改革和完善现有的薪酬体系势在必行。本文将利用薪酬体系有关理论来对该公司通过对 M 公司现有薪酬制度存在问题的进行分析、改造及设计，解决企业员工的激励问题、薪酬的内部公平性和对外竞争性问题，增强公司的综合竞争力，使其符合公司的长远发展战略。

第二节 论文的结构

在对薪酬理论深入研究的基础上，通过对 M 公司这家中小医药销售企业现行薪酬体系的详细剖析，结合问卷调查结果，分析出现有薪酬体系问题之所在。同时，在此基础上，结合企业实际状况及管理的需要，运用薪酬设计的理论，为 M 公司重新设计一个适应公司发展要求、兼具效率与公平的科学、规范、合理、有效的薪酬方案。

本文共分为五个部分。第一章为导论，主要说明了本文的研究背景、研究内容和研究方法；第二章介绍有关薪酬及薪酬体系设计的相关理论知识；第三章介绍了 M 公司的概况，对公司现行薪酬制度进行了分析；第四章为本文的重点，详细介绍如何根据薪酬设计的理论，提出公司薪酬方案设计流程，对公司岗位进行描述，制订岗位说明书，并收集相关薪酬状况调查及数据，制订薪酬水平与结构设计等；第五章讨论 M 公司薪酬方案的匹配举措与实施效果，主要从注重员工参与性、建立考核体系、公司领导重视、感情留人等几方面进行详细论述；第六章对论文进行了简要的概括和总结。文章的具体框架如图 1-2 所示。

图 1-2 论文框架



资料来源：作者自行设计

据上所表述，下文将分别展开，娓娓道来，M 公司的情况将展现出来，之后分析，再陈述解决方案及相关匹配举措。

第二章 薪酬相关理论概述

第一节 薪酬概念及其构成

通过导论的叙述，认识到 M 公司背景及本文结构，拟将本文涉及到的有关薪酬理论诠释如下：

一、薪酬概念及其构成

（一）薪酬的概念及其构成

薪酬是指员工用时间、努力与劳动追求的，企业愿意用来交换的一切事物。薪酬在经济学上是指劳动者依靠劳动所获得的所有劳动报酬的总和。而在人力资源管理中，薪酬的界定比较广泛，内容也十分丰富。不同的国家、不同的利益群体、不同的人对薪酬的看法和认识存在着较大的差异。我国人力资源管理理论上对薪酬的定义为：薪酬是指员工从事某企业所需要的劳动，从而得到的货币形式和非货币的补偿，是企业对它的员工给企业所做贡献，包括他们实现的绩效、付出的努力、时间、学识、技能、经验所付给的相应回报。其实质是一种公平的交易或交换关系，是员工在向企业让渡其劳动或劳务使用权后获得的报偿。在对薪酬的概念进行释义之后，下面对薪酬的组成要素进行研究。对于薪酬的构成可以从狭义和广义两方面理解。从狭义的角度讲，薪酬可以分为直接货币薪酬和间接货币薪酬。直接货币薪酬就是企业以工资、薪水、佣金、奖金和红利等形式支付给员工的全部薪酬；间接货币薪酬就是以各种间接货币形式支付的福利、保险计划、员工休假计划等等。从广义上讲，薪酬可分为经济性报偿和非经济性报偿。所谓非经济性报偿，是指个人对工作本身或对工作在心理与物质环境上的满足感。依据作者所在企业的实际工作，本文仅分析外在薪酬中的直接薪酬，重点研究基本工资及绩效奖励，主要有以下内容^[1]：薪酬由外在薪酬及内在薪酬构成，其中外在薪酬包括非直接薪酬和直接薪酬，直接薪酬由工资、奖金等构成。

[1]苏列英主编《薪酬管理》，西安交通大学出版社，2006年9月，第124页。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库